

Der folgende Beitrag setzt die Serie fort, in der wesentliche Ergebnisse einer empirischen Studie der Projektgruppe „Moderne Bürokommunikation“ der Deutschen Bundespost zur Büroorganisation von Anwaltskanzleien vorgestellt werden. In den späteren Folgen werden ausführlich die Themen „Text und Datenbereich“ sowie „Sprachkommunikation“ behandelt werden.

## Erst organisieren – dann reagieren!

### Wege zur modernen Bürokommunikation in Rechtsanwaltskanzleien (Teil 2)

Rüdiger Mähler\*

Im ersten Teil des Artikels „Erst organisieren – dann reagieren“ (IuR 1987, S. 403–407) wurden folgende, sich aus den Aufgaben des Rechtsanwaltes ergebende Anforderungen definiert:

1. Klare Aufgabenabgrenzung nach Rechtsgebieten (Kriterium für die Aufbauorganisation).
2. Durchgängige, schnittstellenfreie Mandatsbearbeitung bei einem zuständigen Sachbearbeiter, der die einzelnen Teilaufgaben des Mandates (Aktenverwaltung, Textbearbeitung, Buchhaltung und fernmündliche Information des Mandanten) an seinem Arbeitsplatz erledigt (Kriterium für die Ablauforganisation).

Daß dies die Grundsätze für eine effiziente Gestaltung der organisatorischen Abläufe in einer Rechtsanwaltskanzlei sind, wurde aus fundierten Analysen von Rechtsanwaltskanzleien hergeleitet.

Der erste Teil des Beitrags hat eine Übersicht über die durchgeführten Analysen gegeben und sie am Beispiel einer Rechtsanwaltskanzlei mit ihren Problemen und Schwachstellen dargestellt. Diese Kanzlei wurde in ihrer Größen- und Mengenstruktur eingehend beschrieben.

Die gefundenen Arbeitsmengen und Schwachstellen sind gleichzeitig Ansatzpunkte für Veränderungen der Organisation, der technischen Ausstattung und der Kommunikation innerhalb von Rechtsanwaltskanzleien.

Ziel dieses Artikels ist es, die wesentlichen organisatorischen Änderungen zur Beseitigung der festgestellten Mängel aufzuzeigen. Welche Ergänzungen in der technischen Ausstattung zu einer Verbesserung des Kanzleiablaufes führen, werden in Folgeaufsätzen dargestellt.

#### Aktenbewegung

Bei grober Betrachtung einer Rechtsanwaltskanzlei hat ein Außenstehender leicht den Eindruck, daß die Haupttätigkeit aller dort Beschäftigten darin besteht,

Akten zu suchen. Gleichgültig ob der suchende Mitarbeiter von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz läuft, laut durch die Kanzlei ruft, die Sprechanlage oder das Telefon benutzt, immer werden die anderen Mitarbeiter in ihrer Arbeit unterbrochen, Anwälte beim Mandantengespräch gestört und so augenscheinlich rege Betriebsamkeit u.U. Hektik in die Kanzlei gebracht.

Dem Anwalt und seinen Mitarbeitern, die täglich mit dieser Situation zu tun haben, fällt gar nicht auf, welche Aktenberge von einem Arbeitszimmer ins andere hin und her bewegt werden.

Bei eingehender Analyse (Arbeitsabläufe der Mandatsbearbeitung für verschiedene Rechtsgebiete) wurden die Ursachen für diesen Zustand deutlich. Die einzelnen Arbeitsplätze sind spezialisiert für Teilaufgaben (nicht für Rechtsgebiete). Für die Erledigung der Teilaufgaben werden stets die Akten benötigt. Die Akte ist der einzige Informationsträger für Mandantenstammdaten, Aktenstammdaten und Korrespondenz. Bei jedem Bearbeitungsschritt ist sie zwingende Arbeitsunterlage, sie wird deshalb bei einer stark arbeitsteiligen Organisation bei jedem Bearbeitungsschritt am jeweiligen Arbeitsplatz gebraucht.

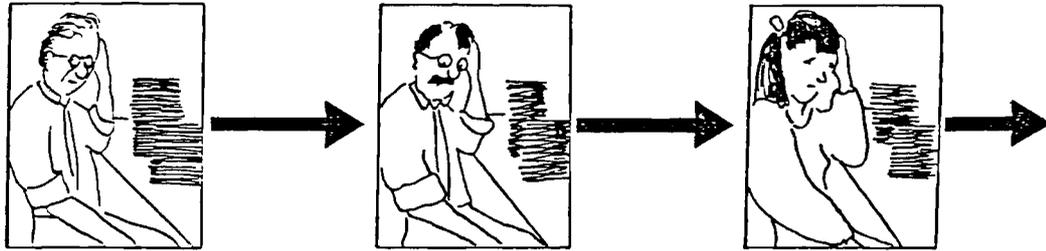
Dieses führte dazu, daß bis zu 50% der Akten nicht in der Registratur waren, sondern an den verschiedenen Arbeitsplätzen für die Erledigung von einzelnen Teilaufgaben vorlagen.

#### Arbeitsplatzorganisation

Hier war der typische Fall einer verrichtungsorientierten Organisation zu erkennen.

Bei dieser Organisationsform wird ein hoher Anteil der benötigten Arbeitszeit dafür aufgebracht, daß bereits vorhandene Informationen immer wieder neu von anderen Mitarbeitern erarbeitet und von unterschiedlichen Personen verstanden werden müssen. Auf diese Art und Weise wird ein hoher Anteil der täglichen Arbeitszeit für reines Informationsaufnehmen und Informationsumsetzen ohne Wertzuwachs für den zu bearbeitenden Vorgang verbraucht. Dies stellt ein Rationalisierungspotential dar, welches erschlossen werden kann.

\* Dipl.-Ing. Rüdiger Mähler arbeitet in der Projektgruppe „Moderne Bürokommunikation“ der Deutschen Bundespost (BZ, Fernmeldeamt Hagen, Postfach. 1000, 5800 Hagen 1).

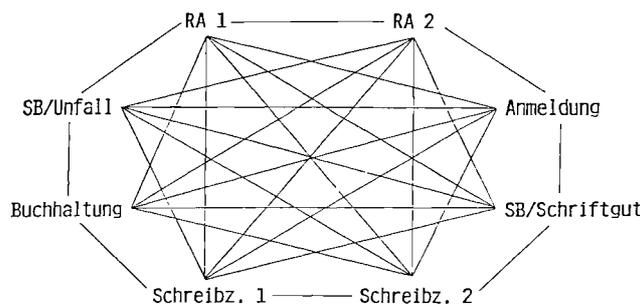


Die vorgefundene, stark ausgeprägte Arbeitsteilung hatte seinen Grund u. a. in der Ausstattung der Arbeitsplätze mit DV-Einzelplatzsystemen, durch deren Hilfe bestimmte Teilaufgaben, wie die Buchhaltung und die Schriftguterstellung, für sich rationeller erledigt werden konnten. Der Nachteil dabei ist jedoch das jeweilige Zuführen und das Umsetzen der Information an diesen Arbeitsplätzen.

Da diese Informationen jeweils mit der Akte verknüpft sind (Adressen, Kontokarten, Schriftstücke usw.), war damit das Maß an Aktenbewegung mit den beschriebenen Konsequenzen die Folge.

**Arbeitsteilung, aber richtig!**

Es wurden im Beispielbüro bedingt durch die beschriebene starke Arbeitsteilung folgende mögliche Aktenfundorte festgestellt:



Bei konventioneller Bearbeitung von Akten entstehen zuviele Schnittstellen

Die Tätigkeiten, zu denen die Akten aus der Registratur genommen wurden, waren:

- Bearbeitung der Wiedervorlagen
- Erstellung der Schriftstücke
- Buchungen
- Erteilung von Auskünften

Ziel der Überlegungen für eine Arbeitsteilung war:

- Die Akten für diese Tätigkeiten soweit wie möglich nicht mehr zu benötigen (Mandatsbearbeitung ohne Akte).

- An der Bearbeitung nicht mehr so viel verschiedene Mitarbeiter zu beteiligen.
- Die Akte so weit wie möglich in der Registratur zu haben.
- Die Bearbeitung soll schnell und zügig erfolgen.

Die Notwendigkeit, diese Ziele konsequent zu verfolgen, ersieht man aus den im Folgenden dargestellten Mengen, die sich bei der im ersten Teil dargestellten Kanzlei in dieser Größenordnung und Struktur ergeben.

Mengendarstellung	pro Tag
Bearbeitung der Wiedervorlagen	ca. 60
Erstellung von Schriftstücken	ca. 100
Buchungen	ca. 45
Erteilung von Auskünften	ca. 70

**Störungen am Arbeitsplatz**

Bei Kenntnis der genannten Mengenansätze läßt sich abschätzen, welche hohe Arbeitszeitanteile für das reine Aufnehmen und Umsetzen der Informationen erforderlich sind.

Hinzu kommen Verlustzeiten, die auf keinen Fall unberücksichtigt gelassen werden dürfen. Diese entstehen durch das Suchen von Akten und die dadurch verursachten Arbeitsstörungen. Bedingt durch die hohe Anzahl möglicher Lagerorte für Akten ergibt sich ein nicht zu unterschätzendes Rationalisierungspotential.

Ein typisches Beispiel für die Aktensuche war beim Mandantenanruf auszumachen.

Bei ca. 50 Anrufen pro Tag, das waren ca. 60% der gesamten täglichen Anrufe, wurde eine Aktensuche ausgelöst, die sich über ein Büro (Registratur) bis hin zu acht Büros (alle möglichen Fundorte) erstreckte.

Dieses führte jeweils zu Unterbrechungen des Arbeitsflusses und zu Störungen bei den beteiligten Mitarbeitern. Die Qualität der Arbeit und die Konzentration leiden.

Da die Bearbeitungszeit eines Vorganges aus der Suchzeit, der Transportzeit, der Liegezeit und der Bearbeitungszeit besteht, waren zusätzlich Verzögerungen bei der Aktenbearbeitung die Folge.

Dies hatte zur Konsequenz, daß sich die Aktenlaufzeiten verlängerten. Um diese Mängel zu beseitigen,

war es notwendig, die Organisation so zu ändern, daß eine Zergliederung der Tätigkeiten innerhalb einer Gesamtaufgabe (Gesamtaufgabe = Bearbeitung einer Akte) weitestgehend vermieden wird.

**Neue Aufgabenteilung/neue Aufbauorganisation**

Hierfür bot sich in der untersuchten Anwaltskanzlei eine Aufteilung mit klaren Zuständigkeiten an, und zwar für

- die juristischen Sachbearbeitungen und
- die Abwicklung der routinemäßigen Sachbearbeitungen.

Die Abwicklung der routinemäßigen Sachbearbeitung wurde rechtsgebietsweise aufgeteilt. Sie beinhaltet die Bearbeitung sämtlicher Teilaufgaben innerhalb eines Rechtsgebietes. Hierdurch werden auch die Bearbeitung der Wiedervorlagen, die Erstellung der Schriftstücke und die Buchungsvorgänge an dem jeweils zuständigen Arbeitsplatz zusammengefaßt.

Eine solche vorgangsorientierte Organisation erfordert ein DV-Verfahren, das die Bearbeitung der verschiedenen Teilaufgaben innerhalb eines Rechtsgebietes durch einen Bearbeiter ermöglicht und über ein internes Kommunikationsnetz der Zugriff von allen anderen Bearbeitern realisiert ist.



Es muß möglich sein, eine neue Information ohne Zeitverzug allen anderen Beteiligten direkt zur Verfügung zu stellen.

Solche Systeme stehen in Form von optimierten, integrierten DV-Systemen für den Anwalt am Markt zur Verfügung.

Auf Auswahlkriterien für ein solches System wird später eingegangen.

**Ziele**

Neben den Forderungen nach einer klaren Aufgabenabgrenzung und einer durchgängigen und schnittstellenfreien Mandatsbearbeitung sollten natürlich auch die folgenden Ziele erreicht werden:

- Standardisierung von Arbeitsvorgängen,
- Erhöhung der Qualität der zu bearbeitenden Schriftstücke,
- Vermeidung von Doppelarbeiten,
- Entlastung des Anwaltes von Routineaufgaben,
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch Erkennen von größeren Zusammenhängen.

Die entscheidende Voraussetzung für die Konzeption ökonomischer Arbeitsabläufe und der dazugehörigen Technik/Systeme ist eine genaue Kenntnis der Mengen bearbeiteter Informationen sowie deren Art (Sprache, Text, Bild und Daten).

Diese Kenntnisse lagen aufgrund der Analysen vor. Das vorliegende Datenmaterial ließ ein Konzept für eine neue Aufbauorganisation entstehen.

Wie diese neue Aufbauorganisation aussieht, kann den folgenden Arbeitsplatzbeschreibungen entnommen werden.

**Neue Aufbauorganisation**

**Arbeitsplatzbeschreibungen**

- *Rechtsanwalt 1 (Leiter des Büros)*
- Juristische Sachbearbeitung für alle Rechtsgebiete und Notariat außer Sozialrecht.
- Führungsaufgaben für das Gesamtbüro.
- *Rechtsanwalt 2 (Anwältin halbtags)*
- Juristische Sachbearbeitung für alle Rechtsgebiete.
- Wahrnehmung von Gerichtsterminen über die eigene Sachbearbeitung hinaus.

**Bereich 1**

*Sachbearbeiterin Notariat (Rechtsanwalt- und Notargehilfin)*

Selbständige Bearbeitung der Routineaufgaben des Notariates einschließlich der Erstellung von Vertragsentwürfen und des Führens der Bücher des Notariates.

Rechtsgebiete	Anzahl der angelegten Akten 85	Anzahl der erstellten Texte (Briefe)		Durchschnittl. Anzahl der Buchungen		Mittelwerte d. Laufzeiten d. Aktien Monate	Anzahl der Wiedervorlagen		Telefonate		Umsatz
		pro Jahr	pro Tag	pro Jahr	pro Tag		pro Jahr	pro Tag			
Mahnwesen/Zwangsvollstreckung	334	4300	20	4600	20	9,6	3200	15	750	3-4	,— DM
Verkehrsunfallsachen	162	3650	16	1100	5	7,2	1200	5-6	800	3-4	,— DM
Ehe- und Familiensachen	123	2500	12	400	1-2	12,4	1800	8	1000	4-5	,— DM
Andere Zivilsachen	469	7600	35	2300	10	9,8	5000	22	1600	7-8	,— DM
Strafsachen	86	850	3-4	320	1-2	9,6	700	3-4	500	2-3	,— DM
Bußgeldsachen	59	650	3	200	1	6,4	300	1-2	200	1	,— DM
Arbeitsrechtssachen	29	520	2-3	90	0,5	4,0	150	1	120	0,5	,— DM
Verwaltungsrechtssachen	10	280	1-2	100	0,5	22,3	200	1	—	—	,— DM
Notariat	229	1500	6-7	950	4-5	4,3	1000	4-5	1400	6-7	,— DM

Beantworten von fernmündlichen Anfragen. Schreiben nach Diktat für das Notariat.

*Zusätzliche Aufgaben:*

Verantwortliche Leitung der Postbearbeitung sowie der Anmeldung und des Mandantenempfangs. Führen der Handkasse. Urlaubs- und Krankenvertretung für den Bereich 2.

**Bereich 2**

*Sachbearbeiterin Mahnwesen/Zwangsvollstreckung (Rechtsanwaltsgehilfin)*

Selbständige Bearbeitung der Routineaufgaben des Mahnwesens/der Zwangsvollstreckung. Beantwortung von fernmündlichen Anfragen. Schreiben nach Diktat für dieses Rechtsgebiet.

*Zusätzliche Aufgaben:*

Übernahme von Teilaufgaben der Buchhaltung.  
Verantwortliche Bearbeitung aller mit der Datenverarbeitung verbundenen Aufgaben.

**Bereich 3**

*Sachbearbeiterin für Verkehrsunfall-, Bußgeld-, Straf- und Arbeitsrechtssachen (Rechtsanwalt- u. Notargehilfin)*

Selbständige Bearbeitung der Routineaufgaben der o.g. Rechtsgebiete. Beantwortung von fernmündlichen Anfragen. Schreiben nach Diktat für diese Rechtsgebiete.

*Zusätzliche Aufgaben:*

Bei Bedarf Übernahme von Aufgaben aus dem Bereich 4. Urlaubs- und Krankenvertretung für den Bereich 1 und 4.

**Bereich 4**

*Sachbearbeiterin für allgemeine Zivil- und Ehe- und Familiensachen (Rechtsanwaltsgehilfin)*

Selbständige Bearbeitung der Routineaufgaben der o.g. Rechtsgebiete. Beantwortung von fernmündlichen Anfragen. Schreiben nach Diktat für diese Rechtsgebiete.

*Zusätzliche Aufgaben:*

Urlaubs- und Krankenvertretung für den Bereich 3.

Auszubildende: 1. Lehrjahr bis 3. Lehrjahr  
(drei Auszubildende, pro Lehrjahr einer)  
Besucher- und Mandantenempfang; Bedienung der Telefonanlage; Posteingang und Postausgang vorbereiten; bei Bedarf Schreiben nach Diktat; Akten physikalisch anlegen und ablegen; Botengänge durchführen; Ausbildung und Mithilfe in den Sachbereichen 1 bis 4.

Durch diese Form der Organisation läßt sich die Kommunikation zwischen den parallel gebildeten Organisationseinheiten auf informative und informelle Kontakte reduzieren. Dadurch entfällt weitgehend Hektik und Unruhe innerhalb des Büros.

Nach eingehender Prüfung wurde diese Organisation in der untersuchten Kanzlei eingeführt. Im Laufe der Zeit bildete (und bildet sich) bei den Sachbearbeitern aufgrund der höheren Routinisierung und der eigenen Verantwortlichkeit eine höhere Qualifikation heraus.

Dieses wurde insbesondere bei den Kräften deutlich, die vorher nur Schreiarbeiten erledigten. Die verantwortungsvollere und nicht mehr so einseitige Tätigkeit machen die Arbeit für die Mitarbeiter befriedigender. Es wird als eine Maßnahme zur Humanisierung der Arbeitswelt verstanden.

Deutlich ist die erzielte Verbesserung der Auskunftsfähigkeit. Dadurch, daß jetzt alle Informationen zu den jeweiligen Sachgebieten bei den zuständigen Arbeitsplätzen zu finden sind (*Akten am Arbeitsplatz*), und durch die ständige Befassung bestimmter Mitarbeiter mit den Akten, werden persönliche und telefonische Auskünfte aktuell, rascher und häufiger ohne Zugriff auf die Akte gegeben.

Der Anwalt wird von vielen Routineangelegenheiten entlastet, er kann sich stärker auf den juristischen Teil seiner Aufgaben konzentrieren.

Die Anzahl der „Aktenbewegungen“ ist deutlich zurückgegangen und damit Unruhe und Hektik weitgehend aus der Kanzlei gewichen.